

a cura di Licia Casamassima, Andrea Di Turi, Mauro Meggiolaro e Elisabetta Tramonto

dossier

La responsabilità non è più di moda. Si può fare sul serio >18
Ingredienti economici e sociali in un'unica ricetta >20
Bilanci che danno fiducia. O quasi >21
Come (non) ti coinvolgo lo stakeholder >22
Investitori responsabili: solo un punto di vista >24
Non solo un costo, la Rsi prende vita nel report integrato >24
Csr, obbligatoria o volontaria? >26

Il business non risparmia nulla. Neanche il dramma delle popolazioni nomadi che vivono in campi desolanti. E che a Roma sono state rinchiusi in nuove strutture attrezzate. Con tanto di sorveglianza armata, come per le carceri.
Roma, 2009



Responsabilità Nel cuore dell'impresa

Csr: è il momento di passare dalle parole ai fatti. Beneficenza e marketing non bastano. Deve permeare la gestione aziendale. Dalla contabilità alla valutazione della performance

La responsabilità d'impresa non è più di moda. Si può fare sul serio

di Mauro Meggiolaro

UNA DEFINIZIONE

CSR (*corporate social responsibility*) o **RSI** (responsabilità sociale d'impresa) a seconda che si usi il termine in inglese o in italiano. Secondo la definizione del libro verde dell'Unione europea è: "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nella loro attività e nei rapporti con gli *stakeholders*".

Il concetto di "responsabilità sociale d'impresa" non sta in piedi. Anzi, può anche essere dannoso per le imprese, allontanandole dal loro obiettivo principale: fare profitti per gli azionisti. A sostenerlo, stavolta, è un dossier del *Wall Street Journal* (*The Case Against Corporate Social Responsibility*), pubblicato in agosto. "Molte grandi imprese ormai affermano che non sono sul mercato solo per i profitti, ma anche per motivi sociali", scrive il quotidiano finanziario di New York. "In realtà è un'illusione. Buona parte delle società parla molto di responsabilità sociale, ma non fa nulla di concreto. Anzi, nella maggior parte dei casi, fa solo *greenwashing*". Secondo il *Wall Street Journal* le imprese

sarebbero in grado di coniugare i profitti con la responsabilità sociale e ambientale solo in un caso: quando essere responsabili è anche vantaggioso dal punto di vista economico. Chi sceglie di produrre automobili più efficienti o cibi più sani lo fa perché ci sono sempre più persone che li comprano. Chi risparmia sull'energia o sul consumo delle risorse lo fa perché i costi dell'energia e delle risorse sono saliti in misura tale da rendere necessari dei tagli.

Profitti o responsabilità?

Se si agisce in modo responsabile senza avere dei ritorni economici si danneggiano gli azionisti, che sono i primi e più importanti "portatori di interesse" (*stakeholder*, se si vuole usare il termine inglese) delle imprese. Il verbo di Wall Street sulla responsabilità sociale è questo e ammette poche eccezioni. Le imprese corrono con il paraocchi verso il profitto e solo in rari casi

Secondo il Wall Street Journal alle imprese la Rsi piace solo quando è vantaggiosa economicamente. Ma ciò potrebbe rivelarsi perfino positivo. Per superare convegni e bilanci sociali. E passare all'azione

APPUNTAMENTO

2 - 6 novembre 2010
RIMINI
SCUOLA SU MERCATI E STILI DI VITA SOSTENIBILI
Un appuntamento all'interno dell'International Summer School Programme dell'università di Bologna.
g5.ambra.unibo.it/SPL2010

CRITERI E STRUMENTI GLOBAL COMPACT DELL'ONU

Non esistono norme (non in Italia), né criteri universali per definire come debba essere attuata la Rsi. Ma, anche grazie a contributi di istituti internazionali, si sono via via definiti alcuni criteri e strumenti da usare. Innanzitutto la scelta di attuare la Rsi non può che essere strategica, cioè con un orizzonte di medio periodo, introducendo gradualmente criteri sociali e ambientali nei processi decisionali. Gli strumenti che si possono usare sono, in funzione della storia dell'impresa, del contesto in cui opera e della criticità di relazioni con i diversi *stakeholder*: codici etici interni e codici di condotta per i propri fornitori; strumenti di *accountability* (di rendicontazione, cioè di racconto delle attività dell'impresa) come il bilancio sociale o di sostenibilità; processi di coinvolgimento degli *stakeholder* (clienti, fornitori, dipendenti, comunità locali); formazione Csr ai manager. Nel 1999, su iniziativa dell'allora segretario delle Nazioni Unite, Kofi Annan, nacque il Global Compact, per coinvolgere imprese e società civile, in una collaborazione con l'Onu attraverso l'adesione a dieci principi universali su: diritti umani, lavoro, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione. Questi principi sono oggi la principale traccia per definire i criteri di Csr delle imprese. www.globalcompactnetwork.org

si può distrarle verso altri scopi: quando c'è una legge che le obblighi a farlo o nei rari casi in cui la "società civile" sia talmente forte da imporsi con campagne, proteste e boicottaggi. Cercare di convincere i top manager con lo zuccherino del "bene comune" è inutile: il massimo profitto è l'unica garanzia che hanno per conservare il posto.

Facciamo sul serio

L'articolo del *Wall Street Journal* ha un pregio: ci fa capire che, forse, la moda della Csr (*corporate social responsibility*) sta per lasciare spazio a qualche altro *trend*. Contrariamente a quanto si potrebbe credere, questa è una buona notizia, perché, finalmente, di responsabilità sociale si potrà iniziare a parlare seriamente e con cognizione di causa. Dopo anni di convegni, dibattiti, seminari, fiere in cui tutti hanno giurato di non riuscire più a dormire senza avere sul comodino la mappa degli *stakeholder* o un bilancio sociale aggiornato con gli ultimi dati sul *community involvement*, adesso abbiamo l'occasione di fare sul serio. Iniziamo a strappare dai bilanci sociali le foto dei bambini che sorridono o i grafici con gli importi dati in beneficenza e conserviamo l'essenziale. Perché la Csr ha senso solo se un'impresa integra i criteri sociali e ambientali in modo sostanziale: nelle catene di approvvigionamento, nel controllo di gestione, nella contabilità interna, nel modo in cui sono premiati i manager. Poche imprese lo stanno facendo. La maggior parte delle società ha preferito investire di più su aspetti superficiali, scambiando la responsabilità sociale per una nuova strategia di marketing, che aiuta a posizionare meglio il marchio.

In questo dossier cercheremo di spiegarvi cos'è rimasto di buono dopo i lunghi dibattiti sulla *corporate social responsibility* che si

INVESTIRE NELLA RSI

L'ANNO SCORSO LE IMPRESE ITALIANE hanno investito in media 161 mila euro l'una in attività di responsabilità sociale d'impresa. Lo rivela un'indagine condotta su un campione di 800 aziende con oltre 100 dipendenti da Swg per l'osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione (*IV Rapporto Nazionale sull'impegno sociale delle aziende in Italia 2010* - www.osservatoriosocialis.it/studi-e-scenari.htm). Il 46% in più rispetto all'ultimo rapporto del 2001, con una previsione di crescita per il 2010 a 219.000 euro. Un *trend* positivo quindi, che vede ben 7 aziende su 10 che hanno investito nel 2009 in responsabilità sociale. E la crisi? Funziona la relazione più crisi = più Rsi? Solo 4 aziende su 10 ci credono. L'impegno sociale e ambientale sembra prescindere da ciò che richiede il mercato. Le aziende che hanno intrapreso questa strada (circa il 77% del campione) continuano a investirci, indipendentemente dalle condizioni del mercato. Chi, invece, in questi anni ha preferito concentrarsi su altri obiettivi, proseguirà ad opporre resistenza.

In cosa si investe? Sono privilegiate le azioni concrete nel contesto sociale, politico ed ambientale nel quale le aziende operano: 3 su 10 puntano sullo *staff-involvement* (il coinvolgimento del personale) per una maggiore condivisione interna della Rsi. Tra i requisiti di un buon progetto, la possibilità di coinvolgere i propri dipendenti è importante per il 68,9% degli intervistati. Il principale elemento di freno all'implementazione di azioni di Rsi è la mancanza di ritorni immediati (43,2%), seguita dalla cultura manageriale ostica (31,1%).

In uno studio condotto per il Global Compact delle Nazioni Unite, *A New Era of Sustainability*, pubblicato nel giugno scorso, la società di consulenza Accenture ha interrogato 766 amministratori delegati delle aziende aderenti al Global Compact in tutto il mondo per scoprire la loro opinione sulla Responsabilità sociale d'impresa nella strategia aziendale. Risultato? Una vera ovazione per la Rsi. Il 93% degli a.d. ritiene che la sostenibilità sarà elemento cruciale per il futuro successo del loro *business*; il 72% riconosce che "reputazione e qualificazione del *brand*" è il principale fattore che porta l'azienda a occuparsi di sostenibilità, seguito dalla riduzione dei costi (44%); il 58% identifica nei consumatori il gruppo di *stakeholder* più incisivo nell'influire sul proprio agire in termini di sostenibilità, seguono i dipendenti con il 45%; il 91% dichiara che la propria società impiegherà nuove tecnologie nei prossimi 5 anni per garantire maggiore sostenibilità; il 96% crede che gli investimenti in sostenibilità debbano essere pienamente integrati nella strategia e nelle operazioni aziendali; il 49% cita la complessità di implementazione attraverso le varie funzioni come la barriera più significativa per adottare un approccio integrato alla sostenibilità (le priorità strategiche competitive sono la seconda barriera per il 48%); l'88% ritiene che la sostenibilità debba essere integrata lungo tutta la filiera produttiva e solo il 54% dichiara che tale risultato è stato attualmente già raggiunto dalla propria impresa.

sono consumati negli ultimi anni. E lo faremo smontando, almeno in parte, le critiche del *Wall Street Journal*. Che sbaglia mira, per almeno due motivi. In primo luogo perché si limita a considerare le imprese quotate in Borsa e i loro azionisti, mentre la maggior parte delle società, soprattutto nel nostro Paese, sono piccole (o medie) e non quotate, e quindi meno soggette alla "tirannia" degli azionisti. In secondo luogo perché considera l'ambiente e i diritti dei lavoratori come variabili indipendenti, che possono essere consumate a piacimento, senza dover contabilizzare alcun tipo di costo. Un'antica credenza, impressa nelle menti dei pensatori economici. Che, grazie anche a chi, da anni, promuove seriamente la responsabilità sociale delle imprese, stiamo riuscendo a sfatare. ■

Ingredienti economici, sociali e ambientali in un'unica ricetta

Marisa Parmigiani (Impronta Etica): «Passiamo dai bilanci sociali a **una visione trasversale** della Csr».

«**L**A RESPONSABILITÀ SOCIALE deve permeare tutte le attività di un'impresa, la sua organizzazione, l'intera struttura. Non sono tanto importanti bilanci sociali e ambientali (se ci sono, meglio, se no va bene lo stesso).

di **Elisabetta Tramonto**



Marisa Parmigiani, segretario generale di Impronta Etica.

È fondamentale una visione trasversale della Rsi, per valutare quanto un determinato

processo persegua una logica di sostenibilità e risponda a un bisogno reale di uno *stakeholder*». Marisa Parmigiani, di Impronta Etica, ha le idee chiare, che spazzano ogni dubbio su come dovrebbe essere intesa la responsabilità sociale d'impresa, ben diversa da come molti la interpretano: uno strumento di comunicazione e marketing come un altro, per migliorare la propria immagine. Promuovere il concetto originario di Rsi è lo scopo di Impronta Etica, un'associazione senza scopo di lucro, membro di Csr Europe, che dal 2001 raggruppa circa 25 imprese italiane, impegnate a sviluppare e confrontarsi sui temi di responsabilità sociale.

ON LINE

www.improntaetica.org

Quali sono gli ingredienti di una buona politica di Rsi?

Innanzitutto la direzione dell'azienda deve crederci e

«**Gli indicatori di performance devono integrare gli aspetti sociali e ambientali con quelli economici. In modo sostanziale, non formale**»

USA STOP AI "CELLULARI INSANGUINATI"

NEL LUNGO TESTO della riforma della finanza americana, l'amministrazione Obama ha trovato il modo di inserire una norma sulla responsabilità sociale d'impresa. Riguarda l'estrazione di un minerale, il coltan (columbite-tantalite), usato per le batterie di cellulari o computer portatili. Il suo prezzo negli ultimi anni è salito alle stelle ed è fiorito il mercato nero, soprattutto nel Paese che possiede le maggiori riserve: il Congo, dove si sono accentuati i conflitti sociali. Per questo Obama ha chiesto alle aziende importatrici di coltan - e di altri minerali - di stendere un rapporto annuale (a partire dal 2012) nel quale se ne specifichi la provenienza, gli intermediari e i beneficiari. Risalendo così all'intera catena, per garantire che non vengano finanziati indirettamente gruppi armati locali.

trasmettere i propri valori nelle azioni quotidiane. Non tanto perché è bello farlo, ma perché crede che sia il modo corretto di gestire un'azienda. È importante l'indirizzo dell'innovazione: su cosa l'azienda investe. Devono essere prodotti o processi che rispondono a un bisogno reale degli *stakeholder*. Per esempio una tipografia attenta alla Rsi che intende migliorare il suo posizionamento di mercato non punterà a ottenere una certificazione, ma migliorerà la qualità dei processi di stampa. È poi fondamentale che gli indicatori di controllo della *performance* d'impresa integrino aspetti sociali e ambientali con quelli economici. Un'integrazione non formale, limitata al bilancio sociale, ma sostanziale, anche in ambito di controllo di gestione e di contabilità.

Come si traduce in pratica nell'attività dell'impresa?

Si può applicare a tutte le azioni. Prendiamo, ad esempio, un'attività strutturale per un'azienda come la diversificazione dei prodotti in portafoglio. Supponiamo che un'impresa che produce bibite debba inserire un nuovo prodotto. Potrebbe lanciare una bevanda qualsiasi per conquistare una determinata fascia di clientela, oppure individuare un bisogno preciso e investire in innovazione per soddisfarlo, per esempio con un prodotto specifico per celiaci. Un'innovazione che genera benessere e serve anche a conquistare una fascia di clientela. È una rivoluzione copernicana, più facile da trovare in una piccola impresa, più vicina alla vita reale. Perché non è altro che un ritorno a un concetto antico di impresa responsabile come soggetto attivo della società.

Stakeholder di un'impresa siamo tutti noi, come consumatori, dipendenti, abitanti della comunità locale dove risiede l'azienda. Come possiamo verificare che sia davvero socialmente responsabile?

Bisognerebbe studiare l'azienda a 360 gradi, a partire dalla filiera di fornitura: scoprire che cosa c'è dietro al



prodotto. Ma non è facile per un consumatore. Un'idea dell'approccio dell'impresa lo si può avere guardando il sito internet. Se sulla *homepage* si trova in primo piano un elenco di "buone azioni" compiute dall'impresa, siamo sulla cattiva strada. Sono i sintomi di una politica di comunicazione e di una Csr di facciata. Per un cliente è più importante sapere da dove arrivano i prodotti o le condizioni della fornitura dei servizi.

Leggendo un bilancio sociale si può capire se un'impresa cerca davvero di essere responsabile?

Un bilancio sociale può "dire" molto. Anche solo guardando che cosa viene inserito si può capire l'ordine delle priorità per un'impresa. Il bilancio sociale è il primo luogo dove l'azienda si racconta all'interno o all'esterno. Ma averlo o no non è fondamentale. Un'azienda piccola ad esempio potrebbe usare altri strumenti, una comunicazione diretta.

E che valore aggiunto ha la certificazione?

La certificazione non è mai superflua, ma non è di per sé una garanzia di una buona Rsi. D'altra parte se un'impresa non è certificata non significa che non attui una gestione responsabile. È un ottimo strumento se utilizzato bene. Serve più all'impresa che al consumatore, come controllo di gestione. Se fatta seriamente innesca buone pratiche. ■

Bilanci che danno fiducia O quasi

Rapporti impeccabili, ma **non sempre imprese** responsabili.

«**D**IMMI COME FAI IL BILANCIO SOCIALE E TI DIRÒ CHI SEI". In molti casi, infatti, questo strumento rispecchia il modo con cui un'azienda approccia la responsabilità sociale. Chi lo fa seriamente ha imparato a utilizzarlo non solo, e non tanto, come strumento di comunicazione, ma soprattutto di gestione della responsabilità sociale. «Il tema

di **Andrea Di Turi**

della sostenibilità deve essere adeguatamente gestito, oltre che efficacemente comunicato», afferma Pier Mario Barzaghi, *partner* di Kpmg e responsabile *Global sustainability services*, uno dei più autorevoli esperti di rendicontazione della sostenibilità. Ciò implica che venga attribuita rilevanza ad elementi quali la *governance* della Csr, gli indicatori socio-ambientali utilizzati, il dialogo con le parti inter-

essate e la rendicontazione, spiega Barzaghi, «intesa come modalità di comunicazione, che permette di descrivere in modo completo ed efficace l'intero processo di gestione responsabile intrapreso, identificando anche le aree per il futuro miglioramento».

È questa la prospettiva con cui guardare ai bilanci sociali. Anche per compararli. Un confronto però risulta difficile e spesso poco efficace se le aziende operano in una pluralità di settori economici differenti e in contesti geografici e culturali eterogenei. Per capire se un bilancio è ben fatto, invece, può essere più utile verificare se dispone di certi requisiti (condizioni necessarie, ma non sufficienti): ad esempio la dichiarazione dei principi di redazione (Gri), il collegamento tra programmi di sostenibilità e piano industriale, la mappa degli *stakeholder*, l'aggiornamento degli impegni assunti l'anno precedente, la verifica di un attestatore indipendente.

Dietro un bilancio sociale impeccabile

C'è chi ha provato a stilare classifiche sui bilanci sociali. Una delle più famose è quella dei Gri Readers' Choice Awards, basata sul giudizio degli *stakeholder*. I risultati, però, lasciano alcune perplessità. Per l'anno 2010, ad esempio, fra i vincitori figura la multinazionale brasiliana Vale, colosso del settore minerario, contestata per i conflitti con le popolazioni locali e per l'inquinamento (vedere su impreseallasbarra.org). Aprendo il corposo *Sustainability report 2009* di Vale, il profilo della società recita: "Siamo sostenitori a livello mondiale di pratiche etiche di *business*, rispetto per l'ambiente e qualità della vita".

Per stare in casa nostra, il *Rapporto di sostenibilità 2009*

I rapporti di sostenibilità delle aziende citate nell'articolo: a sinistra Coop, sotto Sabaf, Novamont e Unipol Gruppo Finanziario.



di Finmeccanica, uno dei maggiori produttori di armamenti al mondo, pur dando spazio agli investitori socialmente responsabili (Sri), omette che la società è stata esclusa da anni dal fondo pensione governativo norvegese, per presunto coinvolgimento nella produzione di armi nucleari. Anche i migliori bilanci sociali possono non fare piena luce sugli aspetti più controversi dell'attività di un'impresa.

In alcuni casi il modo in cui si dà evidenza alle informazioni in un bilancio sociale può fare la differenza. Ad esempio la bresciana Sabaf, quotata a Piazza Affari e leader mondiale nella produzione di componenti per apparecchiature a gas, che si misura col bilancio di sostenibilità dal 2001, non attende oltre pagina 8 per spiegare che responsabilità sociale significa ripartire il valore economico prodot-

to dall'impresa fra i vari *stakeholder*. E nelle pagine immediatamente successive mostra gli indicatori non finanziari che hanno caratterizzato la sua attività nell'ultimo triennio. Nel documento - non decorato da foto di volti sorridenti o di paesaggi bucolici, come a volte invece capita sfogliando un bilancio sociale - si fanno parlare soprattutto dati, tabelle e grafici, come nell'ampia sezione dedicata al rapporto con i collaboratori dove si arriva a dar conto del numero di ore di sciopero effettuate, mese per mese, con motivazione e percentuale di adesione.

Ugf (Unipol Gruppo Finanziario), anch'esso con una lunga esperienza di rendicontazione sociale, dedica una trentina abbondante di pagine all'inizio del suo documento al piano di sostenibilità, dando

l'idea che bilancio sociale e piano economico vadano a braccetto e che l'uno senza l'altro non avrebbe molto significato. Ulteriore esempio quello del Rapporto di sostenibilità 2009 di Novamont (produttore del Mater-Bi, la plastica biodegradabile): cosa c'è subito dopo l'indice? Un altro indice, quello del Gri, indicatore per indicatore, con le pagine dove reperire nel documento le relative informazioni. Mentre Coop Italia, per sottolineare come responsabilità significhi prendere impegni precisi e darne conto, nel Rapporto sociale 2009 dedica uno spazio autonomo al Preventivo sociale 2010, descrivendo che cosa intende fare per migliorarsi, *stakeholder* per *stakeholder*.

Per meritare fiducia, insomma, a volte può bastare poco. Ma anche per perderla. ■

Investitori: un punto di vista

Dal Maso: «Ogni impresa consideri il suo contesto».

TRA IL 2008 E IL 2009 IL MERCATO degli investimenti socialmente responsabili (Sri, Socially Responsible Investment) è raddoppiato: da un valore di 2,7 trilioni (miliardi) di euro a 5 trilioni il 31 dicembre del 2009. Lo ha rivelato poche settimane fa l'ultimo studio

di Eurosif (European Sustainable Investment Forum). Il cuore di questi investimenti, il cosiddetto "Core Sri" (che vale 1,2 trilioni), seleziona le imprese in cui investire in base alla loro utilità nella promozione dello sviluppo sociale, della tutela ambientale e della governance. Ma investimenti socialmente responsabili e responsabilità sociale d'impresa sono 2 facce della stessa medaglia? Lo abbiamo chiesto a Davide Dal Maso di Avanzi-Vigeo, esperto di investimenti responsabili.

I criteri adottati dagli investitori socialmente responsabili sono gli stessi della Rsi?

Spesso sì. Ed è rischioso, se le aziende usano i criteri standard dell'investimento socialmente responsabile senza calarli nel loro specifico contesto. Rischiano per esempio di non considerare gli interessi di alcuni soggetti che entrano in contatto con l'azienda. Gli investitori sono solo uno degli *stakeholder* di un'impresa, non l'unico. Hanno una particolare influenza nelle società a elevata capitalizzazione, meno nelle aziende non quotate. Ma ogni impresa ha le sue specificità. A volte manca la volontà di sviluppare un percorso coerente con il proprio contesto ed è più comodo prendere un questionario di un'agenzia di rating etico per gestire la Rsi, come se fosse una lista della spesa. Non è questo il modo corretto.

Come si fa a distinguere le imprese "buone" da quelle "cattive"?

Dividere tra buoni e cattivi, tra responsabili e irresponsabile è una semplificazione riduttiva. Un'impresa è composta da persone, con tutte le contraddizioni di una comunità complessa di persone. È ingenuo aspettarsi dalle imprese un comportamento immacolato. Ci saranno aree di eccellenza e aree di criticità. Ed è normale che ci sia qualche magagna. Bisogna individuarla e trovare il modo di risolverla in maniera costruttiva. Non possiamo pensare che parlare di Csr cambi il mondo. I tempi di cambiamento sono più lenti di un ciclo di convegni sulla Csr. ■

Come (non) ti coinvolgo lo stakeholder

I "portatori d'interesse" dovrebbero essere **coinvolti nei processi aziendali**. Ma, per ora, accade raramente.

“S

TAKEHOLDER, CHI È COSTUI?», si potrebbe dire parafrasando il celebre prelati di manzoniana memoria. Con questo termine, infatti, si indica il variegato insieme dei "portatori d'interessi", cioè di tutti quei gruppi sociali che nei confronti dell'attività aziendale hanno un legittimo interesse e si attendono che venga soddisfatto. Classicamente si dividono in: azionisti, collaboratori, clienti e consumatori, fornitori, comunità locale, istituzioni, ambiente. La loro importanza nella Csr è fondamentale, al punto che c'è chi declina questo acronimo come *corporate stakeholder responsibility*. Ogni azienda, poi, definisce la sua specifica mappa dei "portatori di interesse". Il difficile, però, inizia dopo. Perché per poter affermare che il rapporto con gli *stakeholder* è alla base delle proprie politiche di Csr - frase che per molte aziende è divenuta una sorta di mantra - occorre coinvolgerli, cioè portarli dentro i processi aziendali. Il che, ovviamente, richiede uno sforzo, in termini di risorse e organizzativo.

di **Andrea Di Turi**

Sotto, **Angela Alberti (Adiconsum), e Antonio Gaudio (Cittadinanzattiva).**



Partecipazione attiva

Questo coinvolgimento, perciò, resta spesso in superficie e lo *stakeholder* non ha modo di incidere sulle vicende aziendali. «Va superata l'auto-referenzialità dell'impresa», afferma Antonio Gaudio, vice-segretario generale di Cittadinanzattiva, associazione che già dalla fine degli anni Novanta si è spesa nel dialogare con le aziende sulla Csr. «Va superato il paradigma secondo cui

coinvolgimento significa informare o comunicare, al più consultare: equivale, invece, a partecipazione e richiede un ruolo attivo dello *stakeholder* nella definizione delle priorità, nella loro implementazione, nella valutazione dell'impatto delle politiche. La *leadership* di questo percorso, inoltre, almeno in fase di avvio, deve essere nei vertici della catena decisionale aziendale. Perché se il percorso è finto, si rischia di far arrabbiare lo *stakeholder* e innescare un effetto *boomerang*».

Che il dialogo con gli *stakeholder* il più delle volte non sia come dovrebbe è l'impressione anche di Angela Alberti, segretario confederale di Adiconsum Lombardia. «Sembrano consultazioni di maniera, formali e soprattutto a posteriori», dichiara la rappresentante dei consumatori. «Si costruisce il bilancio sociale secondo uno schema predefinito, poi si chiamano i consumatori per quelle tre cose che li riguardano. Non credo avvenga per cattiva volontà, è che non si è colto lo spirito del coinvolgimento degli *stakeholder*: va fatto in via continuativa, sui punti di criticità che vanno risolti e in cui l'azienda può migliorare. Il fatto che spessissimo questa attività rientri nelle funzioni di marketing o di comunicazione la dice lunga su come manchi la *forma mentis* necessaria per cambiare il modo di fare impresa».

Csr da contratto

Se la cultura aziendale non è ancora pronta, che leve hanno a disposizione gli *stakeholder* per farsi coinvolgere nei processi di Csr? Una strada è quella indicata da Filca-Cisl, il sindacato Cisl dell'edilizia (a settembre ha organizzato il secondo *workshop* su "Responsabilità sociale ed etica"): «Nell'ultima tornata contrattuale, quattro anni fa, abbiamo inserito la Csr in tutti i contratti, con l'im-

ONG E IMPRESE UNA PARTNERSHIP POSSIBILE?

IMPRESA E ONG INSIEME per contribuire a una diversa cultura di impresa e, quindi, a un diverso concetto di sviluppo economico e sociale. Anche questa è Csr. Ma sono necessari una condivisione autentica di valori e un dialogo tra pari. Il rischio più grosso? Per una Ong essere "usata" per una operazione estetica. Per un'azienda trovare un partner non affidabile. Le difficoltà? Preconcetti, linguaggi differenti, mancanza di professionalità specifiche che sappiano essere capaci di fare incontrare i due mondi.

Superati questi ostacoli, alcune alleanze sono andate ben oltre la filantropia. L'Ong Acra e l'azienda di prodotti omeopatici Guna hanno realizzato un progetto di sviluppo in Camerun per l'estrazione dell'olio di Neem, con il trasferimento di un macchinario tecnologicamente avanzato da parte di Guna, che ha formato il personale camerunese al suo utilizzo, direttamente nella sua sede di Milano. Cesvi e Mediamarket hanno attivato un progetto di coinvolgimento dei dipendenti, incidendo un cd suonato e cantato dai lavoratori di mediamarket, che poi è stato venduto in tutti i mediaworld, destinando parte degli introiti alla costruzione di una casa di accoglienza per donne e bambini vittime di abusi in Sudafrica. I dipendenti di Terna, come volontari d'impresa, hanno contribuito a realizzare una rete elettrica a Kami, in Bolivia all'interno di un progetto di elettrificazione gestito da Coop-Cooperazione Internazionale, in collaborazione con la comunità salesiana di Kami. Casi concreti di scambio di professionalità e coinvolgimento di manager, dipendenti, clienti, comunità.

pegno delle parti a renderla esigibile», dichiara il segretario nazionale, Paolo Acciai. «Perché la Csr si costruisce insieme: tante imprese la dichiarano, ma pochissime la fanno concertando. Il problema vero è che le nostre aziende hanno una classe dirigente vecchia culturalmente: quando parli di Csr subito ti chiedono quanto costa, mentre non è un costo, ma un investimento. Sono rimasti alla concorrenza basata sul prezzo basso, che però non può più essere l'unica politica: ci deve essere anche innovazione, ricerca, un clima di lavoro buono, tutele, conciliazione famiglia-lavoro. C'è una classe di lavoratori nuova, informata, che ha sensibilità verso questi temi e va accompagnata con progetti che escano dai vecchi confini contrattuali, per una cultura della legalità e del lavoro etico». ■



Paolo Acciai, segretario nazionale della Filca-Cisl.

Non solo un costo La Rsi prende vita nel report integrato

Responsabilità e profitti non sono contrapposti. Per questo occorre **unificare i rapporti** sociali ed economici.

QUANDO UN'IMPRESA INIZIA A RIFLETTERE sull'opportunità di avviare un percorso di responsabilità sociale, spesso si pone la domanda: quanto mi costa? Se, invece, cogliesse la reale portata della rivoluzione che questo concetto può portare in azienda, quando viene sposato con convinzione, dovrebbe invece chiedersi: in quanto tempo mi rende? Sì, perché responsabilità sociale d'impresa e profitto non sono in contrapposizione, anzi. Ma la cultura d'impresa dominante è difficile da scalfire e tende a non considerare la Rsi per quello che in sostanza è: una strategia finalizzata a garantire la possibilità di essere competitivi in modo sostenibile nel lungo periodo.

Csr: non un costo, ma un investimento

Se un'azienda, ad esempio, decide di investire in un impianto di produzione di energia rinnovabile, dovrà sostenere un esborso iniziale, ma nel tempo ne trarrà beneficio e, con lei, l'ambiente. E contribuirà a migliorare la propria reputazione, nei confronti dei partner commerciali come dei consumatori, con potenziali benefici effetti sulle vendite. O ancora, definire politiche per la conciliazione vita-lavoro dei propri collaboratori (orari flessibili, part-time, percorsi guidati di rientro dalla maternità), comporterà dei costi per un'impresa, anche in termini organizzativi, ma influirà positivamente sul clima aziendale. E se è vero che non è semplice misurare la qualità del clima di lavoro in un'azienda, è altrettanto vero - e risaputo - che un buon clima di lavoro è fondamentale per la competitività sul mercato.

Bastano questi pochi esempi per comprendere come le reciproche influenze fra la dimensione economica, sociale e ambientale dell'attività d'impresa sono moltissime, a volte riconducibili a variabili ed elementi tangibili, a volte ai cosiddetti "asset intangibili", in ogni caso determinanti per incidere sulla capacità dell'impresa di

stare sul mercato. Ma se la responsabilità sociale ha un impatto sul risultato economico, è indispensabile che l'azienda ne dia conto.

Dal bilancio sociale al report integrato

Lo strumento finora utilizzato a questo scopo è il bilancio sociale, o di sostenibilità. Ma sta per essere superato da un altro strumento di cui si inizia a discutere: il *report* integrato, che dovrebbe avere le carte in regola per rappresentare uno strumento di gestione della Rsi, oltre che di comunicazione. Ancora più evoluto, trasparente e accessibile.

Il *report* integrato non intende essere semplicemente l'inclusione del bilancio sociale, quasi come un corpo estraneo, nel tradizionale bilancio economico-finanziario. Vuole invece essere un documento unitario, omogeneo, in cui l'azienda dà conto in modo, appunto, integrato sia delle sue politiche economico-finanziarie, sia di quelle sociali, ambientali e di *governance*. Considerando, e rendicontando, tutte queste dimensioni come co-essenziali alla propria attività.

Dietro il *report* integrato, che potrebbe apparire un puro cambiamento di forma, si cela invece un nuovo paradigma. Con esso si parla dell'impresa in un modo più completo. Trovando, ad esempio, un linguaggio comune fra diverse anime: economica, sociale e ambientale, che ancora troppo spesso non riescono a dialogare. In questo modo l'azienda può offrire un'unica fonte informativa per conoscere sia le sue performance economiche, sia quelle sociali e ambientali, che vengono così rese accessibili ad un pubblico più ampio e differenziato, rispetto a quello più ristretto del bilancio sociale. E acquisiscono quella dignità che finora, forse, non era stata loro riconosciuta.

Per il bilancio sociale si è ormai affermato a livello internazionale lo standard proposto dal Gri (Global reporting initiative). Per il *report* integrato si sta iniziando a lavorare ora, anche in Italia (vedi **INTERVISTE** a destra), alla definizione di uno standard: serve identificare un metodo di lavoro, una struttura del documento, un insieme di indicatori e strumenti di misura e anche, come si accennava, un linguaggio condiviso. Ma sono stati già fissati obiettivi importanti: entro il 2015 la messa a punto di linee guida, entro il 2020 l'adozione dello standard su vasta scala. Almeno da parte delle imprese maggiori, come quelle quotate sui listini di Borsa (la scorsa estate la Borsa di Johannesburg ha reso obbligatorio per le società quotate la presentazione del *report* integrato) o comunque quelle che vorranno continuare a condurre in posizione di testa la corsa verso un sistema economico più sostenibile. ■

IL REPORT INTEGRATO IN ITALIA E NEL MONDO

NEL MONDO CIRCA 3.500 IMPRESE pubblicano un bilancio sociale o di sostenibilità. Solo circa il 3% di quelle comprese nella classifica Global Fortune 250, invece, pubblica il *report* integrato. Oltre a Monnalisa, in Italia ci sono già diversi esempi in questo senso. La prima a sperimentare il *report* integrato è stata Telecom Italia, nel 2002, a cui si è poi aggiunta anche Banca Fideuram (2006). Ma a tentare questa strada, dal 2008, è stata anche un'organizzazione non imprenditoriale, ma pubblica: il Comune di Reggio Emilia. Il tema del *report* integrato dovrebbe entrare anche nell'agenda del prossimo G20 che si terrà in Francia nel 2011. **A.D.T.**

IMPRESE ALLA SBARRA UN RADAR CONTRO I FURBETTI DELLA CSR

TUTTO QUELLO CHE AVRESTE SEMPRE voluto sapere sulle imprese, ma non troverete mai sui loro bilanci sociali. Potrebbe essere questo il sottotitolo di *impreseallasbarra.org*, un portale che fa le pulci ai grandi gruppi industriali (italiani e non) nato dall'idea del Centro Nuovo Modello di Sviluppo (CNMS) di Francuccio Gesualdi, con il sostegno della Fondazione

Culturale Responsabilità Etica. «Il sito è attivo da poco più di un anno e ha collezionato oltre 47 mila visitatori unici», spiega Maurizio Marulli, ricercatore del CNMS che cura il portale. «Ad oggi abbiamo investigato 64 gruppi societari in svariati settori: finanza, informazione, acqua, energia, alimentare. Per ogni gruppo analizziamo gli impatti sociali, ambientali,

la presenza nei paradisi fiscali ed eventuali controversie nei paesi del sud del mondo». Per chi non si accontenta delle notizie relative alla responsabilità (o meglio irresponsabilità) sociale delle imprese, ci sono anche decine di schemi sulle strutture societarie controllate dalle maggiori famiglie italiane e le schede di una cinquantina di parlamentari. **M.M.**

«L'impresa in un modo nuovo»

Caterina Torcia: «Integrare per informare meglio».

NEI MESI SCORSI È STATO COSTITUITO a livello internazionale il comitato Iirc (International integrated reporting committee) per definire uno standard per il *report* integrato. Ma anche in Italia le cose si stanno muovendo. «Il tema del *reporting* è uno di quelli prioritari su cui ci focalizzeremo e su cui ci siamo organizzati attribuendo deleghe al nostro interno», dichiara Caterina Torcia, presidente del Csr manager network Italia (e Csr manager di Vodafone Italia), che a fine settembre ha organizzato uno dei primi incontri in Italia sull'argomento, «Abbiamo anche aderito all'invito dell'Oscar di bilancio, che sta promuovendo la costituzione di un tavolo italiano sul

di Andrea Di Turi



reporting integrato in linea con quanto avviene a livello internazionale».

Qual è la vera novità del report integrato rispetto al "vecchio" bilancio sociale?

Raccontare l'impresa in un modo nuovo: non la semplice somma del bilancio civilistico e del bilancio di sostenibilità, ma l'integrazione dell'uno e dell'altro. È una grande occasione per rendere più accessibili le informazioni a un pubblico più vasto, ma anche per aiutare le imprese più piccole, o la stessa Pubblica amministrazione, a costruire con più facilità queste informazioni.

Gli obiettivi indicati a livello internazionale parlano del 2020 come data entro la quale il report integrato dovrebbe essere una pratica diffusa, almeno fra le aziende maggiori: sono realistici?

C'è da affrontare un discorso di metodo e un discorso tecnico, sugli indicatori da utilizzare e gli strumenti per individuarli. Penso che ce la possiamo fare. ■

«L'evoluzione del bilancio sociale»

Sara Tommasiello: «La Csr non sia un corredo».

FRA I PIONIERI DEL REPORT INTEGRATO c'è l'italiana Monnalisa, una realtà da oltre 30 milioni di euro di fatturato annuo, leader mondiale nel mercato di fascia alta dell'abbigliamento e accessori per bambine. Un'azienda che, per il suo impegno nella Csr, ha ottenuto riconoscimenti come l'Oscar di bilancio 2006 e i Goodwin Awards 2008. «Il nostro primo *report* integrato, nel 2005, è stata l'evoluzione naturale per uno strumento gestionale, il bilancio sociale, che pubblicavamo dal 2002 e che stava crescendo sempre più nei contenuti, come se avesse voglia di incontrarsi col bilancio tradizionale», spiega Sara Tommasiello, responsabile Finanza e controllo, Risorse umane e Csr in Monnalisa. «Abbiamo pensato di integrarli in un unico documento, cercando nell'uno i fondamenti e le spiegazioni dell'altro».

di Andrea Di Turi



Cosa richiede la realizzazione di un report integrato, ad esempio a livello organizzativo?

Abbiamo cercato di vedere dove poteva avvenire l'aggancio col bilancio tradizionale. In quest'ultimo, viceversa, abbiamo cercato le informazioni che avessero un radicamento in termini di Csr. Il *report* integrato è un modo per dare la giusta rilevanza agli aspetti di Csr, che non sono di corredo ma sono dentro ogni cosa che un'azienda fa, nel bene e nel male.

■

Rispetto al bilancio sociale tradizionale, se un'azienda vuole nascondere qualcosa, o mettere in risalto solo i suoi aspetti positivi, col report integrato è più facile o più difficile?

È sicuramente più complicato, perché le incoerenze, le cose che non tornano, sono più facili da vedere. ■

LEGALITÀ: PRESUPPOSTO DELLA RSI

RESPONSABILITÀ D'IMPRESA VUOL DIRE ATTENZIONE alla sostenibilità delle produzioni, dei *business* e degli investimenti. Ma si sottintende che presupposto di ogni politica aziendale "responsabile" sia il rispetto della legalità. Si tratta, certamente, di una questione morale. Ma anche economica. Lo ha dimostrato recentemente la Camera di Commercio di Milano, secondo la quale alle sole imprese del capoluogo lombardo l'illegalità costa ogni anno 3,5 miliardi di euro. Il 29% delle aziende monitorate, infatti, è colpita dalle conseguenze di falsi in bilancio, reati societari, contraffazione e concorrenza sleale. E su quasi una su cinque (18,4%) pesano i danni causati da corruzione e truffe ai danni della pubblica amministrazione. Ciò comporta un declino nei margini di guadagno, cali negli investimenti, ma anche tagli al personale e, nei casi peggiori, il fallimento. Per questo la Camera di Commercio ha proposto l'assegnazione di un "bollino blu" alle imprese virtuose, che siano in grado di rispondere ad una serie di requisiti di legalità.

RESPONSABILITÀ NON BENEFICENZA

TROPPO SPESSO LE AZIENDE confondono la responsabilità sociale con la beneficenza. E troppe sono le imprese che, devolvendo somme di denaro a scopo benefico, poi si sentono "autorizzate" a comportarsi in modo poco corretto nella quotidianità. Soprattutto nei casi di multinazionali che operano in Paesi in via di sviluppo. La campagna "Meno beneficenza, più diritti" punta proprio ad incentivare le imprese a comportamenti rispettosi dei diritti umani e dell'ambiente in tutto il mondo. Ne fanno parte, tra gli altri, Arci, Cittadinanza Attiva, CTM Altromercato, Fair, Fondazione Culturale Responsabilità Etica, Trasfair/Fairtrade Italia, Legambiente, Libera, Mani Tese, Save the Children. Obiettivo dei soggetti coinvolti, in Italia, è anche quello di fare pressioni sul governo affinché per favorisca la diffusione di una reale cultura di responsabilità sociale d'impresa, a partire dalla necessità di creare un tavolo di confronto interministeriale e "multistakeholder".
www.menobeneficenzapiudiritti.it

CERTIFICAZIONI O BOLLINI

I COMPORTAMENTI RESPONSABILI DELLE IMPRESE possono essere certificati. Naturalmente su base volontaria. Certificazioni che attestano il rispetto di principi di tutela dell'ambiente e di riduzione dell'inquinamento, come lo standard internazionale Iso 14001 e l'Emas, creato dall'Unione europea. Oppure in ambito sociale, il cui principale riferimento è la SA (Social Accountability) 8000, che fornisce una garanzia sull'origine di prodotti e servizi, nel rispetto di diritti umani e dei lavoratori.

Ma le certificazioni sono garanzia di responsabilità di un'impresa? «Le aziende certificate comunicano che si è intrapreso un percorso di sostenibilità, ma è una semplificazione considerare sostenibili le aziende certificate. Ci sono esempi di aziende certificate non proprio "etiche" (come BP o Enron)», sostiene Sebastiano Renna, esperto di Rsi della Fondazione Istud. «Le certificazioni diventano pericolose quando un'azienda le ritiene un traguardo da comunicare».

«Le aziende hanno compiuto un passaggio culturale, poiché hanno compreso il rischio boomerang che può essere rivolto sia contro le aziende che contro gli enti certificatori. La presenza di un comitato indipendente che valuta le richieste di certificazione dovrebbe inoltre dare garanzia che non sempre se si paga si ottiene la certificazione», sostiene Maria Rosa Cutillo, segretario generale di Valore Sociale, una associazione nata a gennaio 2006 (costituita da: Actionaid, Amnesty Internazionale, Consumatori, Movimento Difesa del Cittadino, Ucodep), che ha elaborato uno standard di misurazione dei comportamenti responsabili con un proprio marchio di riconoscimento. «Finora le certificazioni disponibili erano divise tra dimensione sociale e ambientale. Valore sociale mette insieme le due dimensioni. E fa un lavoro di studio del rischio reputazionale lungo tutta la filiera».

NORMATIVA: LE ESPERIENZE DALL'ESTERO

FRANCIA
Nel 2001 è stata adottata la cosiddetta "Loi-NRE" (*loi sur les nouvelles régulations économiques*, legge sulle nuove regole economiche), che impone alle imprese con determinate caratteristiche, obblighi in tema di redazione di un rapporto contenente informazioni sulle conseguenze socio-ambientali della loro attività.

SVEZIA
Il *Public Pension Funds Act* prescrive che i fondi pensionistici nazionali diano rendicontazione annuale sulle modalità e i processi per la gestione degli aspetti ambientali ed etici relativi alle iniziative di investimento e l'*Accounts Act* impone alle imprese con determinati requisiti dimensionali di elaborare annualmente un *report* ambientale.

DANIMARCA
Leader in Europa in materia di *corporate accountability*, soprattutto in virtù dell'esistenza in capo alle imprese danesi di diversi obblighi relativi al *reporting*: *Operational & Financial Review*, *environmental reporting*, *ethical accounting*, *intellectual capital reporting*. Ma l'attività di *accountability reporting* viene realizzata talvolta in maniera volontaria dalle imprese e solo in alcuni casi, in ragione della presenza di norme vincolanti.

GRAN BRETAGNA
Il "Company Act" (nella sua revisione del 2006) impone alle imprese interessate l'elaborazione di un *report* periodico attestante se e in che modo tengano conto degli aspetti attinenti alla Csr nelle proprie attività. Un particolare obbligo in tal senso è previsto a carico dei dirigenti dell'impresa, per i quali il suddetto atto normativo prevede una responsabilità di tipo individuale nel perseguire obiettivi di carattere economico e finanziario e, al contempo, nel considerare gli effetti dell'attività d'impresa sugli interessi di una pluralità di soggetti quali i dipendenti, i fornitori, i consumatori, gli altri attori della comunità locale e l'ambiente.

USA
Dopo gli scandali Enron, è stata emanata la Sarbanes-Oxley Act, diretta a tutte le società quotate o emittenti sul mercato borsistico statunitense, al fine migliorare la *corporate governance*, con precisi obblighi da parte dei *manager* sulla rendicontazione finanziaria e responsabilità, anche penali, a seconda che ci sia piena conoscenza "*knowingly*" delle infrazioni di legge o condotta dolosa "*willful*" che porta a violazioni di legge nei casi di falso in bilancio e simili. Il *management* è anche responsabile del sistema di controllo interno, che viene monitorato attraverso *report* periodici. Viene inoltre aumentata la responsabilità degli *auditor* all'atto della revisione contabile.

*Sintesi tratta da uno studio della Fondazione I-CSR, elaborazione di **Sebastiano Renna**

Csr: obbligatoria o volontaria?

In Italia non esiste una disciplina specifica sulla Rsi. Per ora dalla politica sono arrivate **solo proposte**.

«COMPORTEMENTI RESPONSABILI fanno parte del "buon governo" di un'impresa, rappresentano una scelta strategica aziendale e quindi devono rimanere volontari. Incentivi agli investimenti in Csr "drogherebbero" il mercato, inducendo a false pratiche, a una corsa alle certificazioni e all'adozione di strumenti e standard necessari con l'unico scopo di aver accesso agli sgravi fiscali». C'è chi sostiene che l'approccio alla responsabilità sociale d'impresa debba essere volontario, come Sebastiano Renna, esperto di Csr della Fondazione Istud. E chi, invece, pensa che debba essere obbligatorio e regolamentato, come il professor Giorgio Fiorentini, docente all'università Bocconi di Milano: «La volontarietà in assoluto non va bene, non può essere solo il mercato a decidere che una azienda adotti comportamenti responsabili. Qualche patto bisogna metterlo». Per il professor Fiorentini occorrono «elementi istituzionali che aiutino a creare cultura e incentivi, quali la defiscalizzazione per le imprese che adottano indicatori specifici di responsabilità sociale».

di **Licia Casamassima**

mativa, ma relativa solo alla rendicontazione (vedi **BOX**). Nessuna legge sull'attività di Csr in quanto tale, né incentivi ai comportamenti responsabili.

Eppure nel nostro Paese se ne discute da anni. Attualmente sono depositate in parlamento quattro proposte di legge: due al Senato e due alla Camera. «È la voglia di protagonismo dei nostri parlamentari a mettere il cappello sulla Csr», sostiene Sebastiano Renna. «Non c'è in realtà alcuna data fissata per il varo di una legge di questo tipo e sicuramente non è priorità di questa legislatura».

CSR ON LINE

IN ITALIA...
www.bilanciarsi.it
www.bilanciosociale.it
www.csrultura.it
www.csrmanagernetwork.it
www.pcnitalia.it
www.gres.it
www.sodalitas.it
www.sodalitas.socialsolution.it
www.valoresociale.it

...E ALL'ESTERO
www.bsdglobal.com
www.csreurope.org
www.fairlabor.org
www.globalcompactnetwork.org
www.i-csr.org

Nessuna legge per la Csr

Fino ad oggi, però, in Italia non esistono leggi in materia di responsabilità sociale d'impresa. Nel resto d'Europa e negli Stati Uniti si trova qualche esperienza nor-

Non tutti concordano sulla necessità di una legge ad hoc, così come sulla possibilità di introdurre incentivi per le imprese "responsabili"

quota Irap. È del giugno scorso, infine, la proposta di legge d'iniziativa del deputato Ivano Miglioli (PD) che incentiva l'applicazione della certificazione SA8000.

Una lunga lista di proposte, che si perdono nell'agenda politica del nostro parlamento. Risultato: nessuna norma per le politiche di Rsi, che rimane al momento una discrezionalità delle imprese.

Per definire regole e criteri di responsabilità sociale le imprese si rifanno ai trattati e alle disposizioni internazionali, che non sono vincolanti. La dichiarazione dell'Ilo (l'organizzazione internazionale del lavoro), che sancisce i principi e i diritti fondamentali in materia di lavoro (1998); i principi direttivi dell'Ocse (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) sulle imprese multinazionali; il Global Compact delle Nazioni Unite.

Punto di riferimento per chiunque voglia parlare di Csr è il libro verde della Commissione Europea, da cui scaturisce la definizione di Csr: "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nella loro attività e nei rapporti con le parti interessate". E sottolinea che essere socialmente responsabili vuol dire "andare oltre gli obblighi giuridici, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con tutti i portatori di interesse (stakeholder)" quali azionisti e dipendenti ma anche partner commerciali, fornitori, clienti, istituzioni pubbliche e organizzazioni non governative. ■

